El análisis económico-financiero dentromdel control de gestión. Caso de aplicación

DRA. C. DIANELYS NOGUEIRA RIVERA
Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" - Cuba
Correo electrónico: dianelys.nogueira@umcc.cu

DR. C. ALBERTO MEDINA LEÓN
Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" - Cuba
Correo electrónico: alberto.medina@umcc.cu

DRA. C. ARIALYS HERNÁNDEZ NARIÑO
Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" - Cuba
Correo electrónico: arialys.hernández@umcc.cu

DR. C. RAÚL COMÁS RODRÍGUEZ
Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" - Cuba
Correo electrónico: Raul.comas@umcc.cu

ING. DAYLIN MEDINA NOGUEIRA
Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" - Cuba
Correo electrónico: alberto.medina@umcc.cu

RECIBIDO: 21 septiembre 2013 / **APROBADO:** 12 diciembre 2013

Resumen

El control de gestión adquiere cada día mayor relevancia, entre otras razones por su contribución para el despliegue, seguimiento y control del rumbo estratégico de las organizaciones. La planificación y el control son dos caras de una misma moneda, desde que se comienza a planificar hay que controlar la marcha de la organización para tomar las medidas "proactivas", en caso necesario, y encauzar el rumbo de la empresa hacia las metas trazadas. Al margen de que la organización no debe ser evaluada solo por indicadores financieros, la dimensión económica mantiene su rol protagónico, en el control de gestión, en aras de alcanzar las estrategias con efectividad. A tal efecto, el presente material ofrece los pasos a seguir para el análisis económico-financiero de cualquier organización, con un caso práctico de aplicación.

PALABRAS CLAVE: análisis económico-financiero, control de gestión

Abstract:

The management control

El control de gestión adquiere cada día mayor relevancia, entre otras razones por su contribución para el despliegue, seguimiento y control del rumbo estratégico de las organizaciones. La planificación y el control son dos caras de una misma moneda, desde que se comienza a planificar hay que controlar la marcha de la organización para tomar las medidas "proactivas", en caso necesario, y encauzar el rumbo de la empresa hacia las metas trazadas. Al margen de que la organización no debe ser evaluada solo por indicadores financieros, la dimensión económica mantiene su rol protagónico, en el control de gestión, en aras de alcanzar las estrategias con efectividad. A tal efecto, el presente material ofrece los pasos a seguir para el análisis económico-financiero de cualquier organización, con un caso práctico de aplicación.

KEYWORDS: analysis financial-economic, management control.

CLASIFICACIÓN JEL: M10- L20

Introducción

El control de gestión debe responder a las necesidades de autonomía, mentalidad de eficiencia, ahorro y creatividad de las organizaciones. Adecuadamente empleado, permite: vigilar el progreso; rectificar los errores; seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización; hacer los ciclos más rápidos; agregar valor a los productos y servicios de la empresa; unir a los trabajadores (independientemente de sus antecedentes y culturas); y, delegar y trabajar en equipo (Nogueira Rivera, Medina León & Nogueira Rivera, 2004).

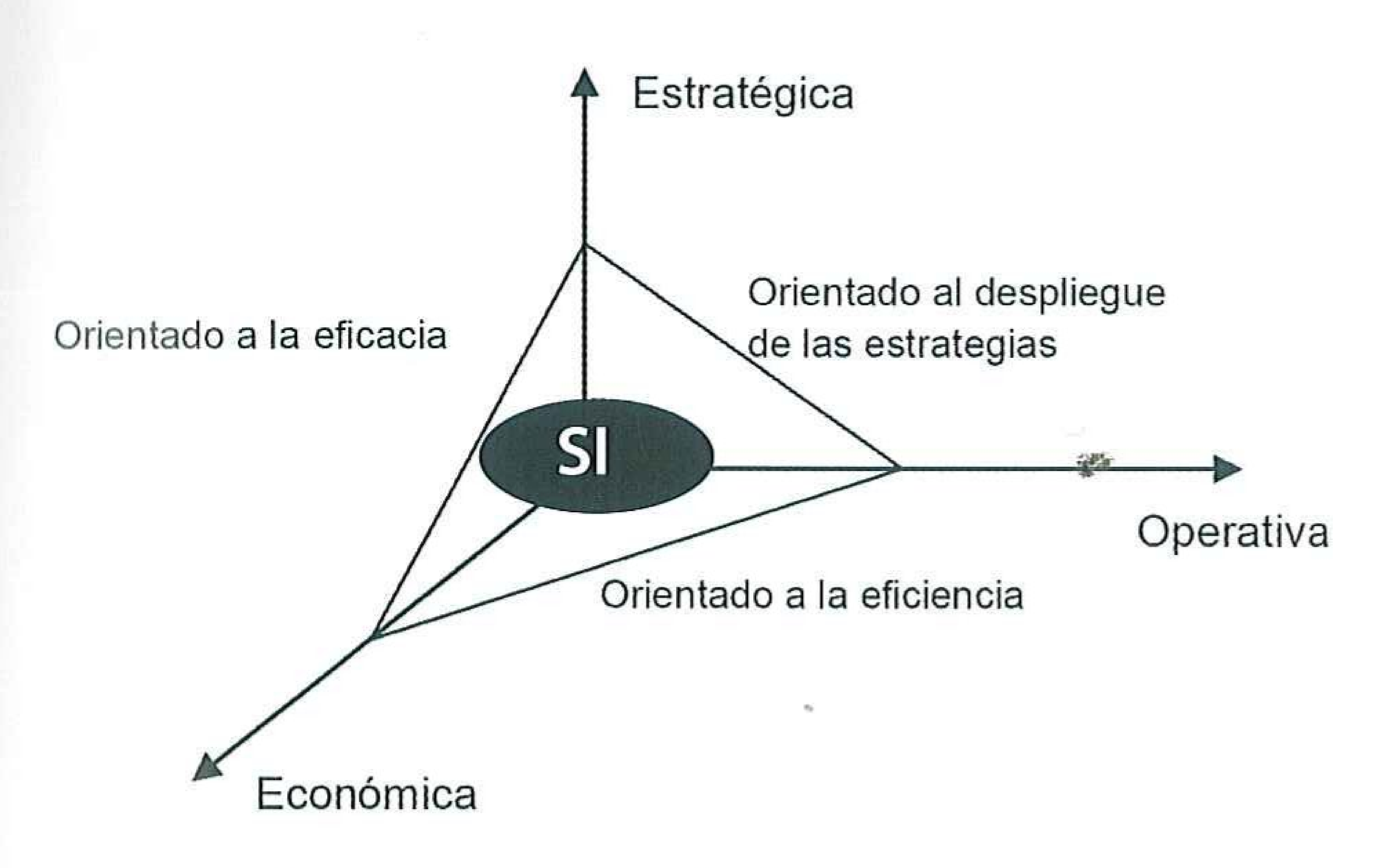
El éxito del control está en su utilización para la toma de decisiones y transita por la correcta definición de las variables que condicionan los resultados, la determinación de indicadores, su medición y posterior comparación con los parámetros fijados o deseados, así como la toma de acciones proactivas. La determinación correcta de indicadores resulta una actividad compleja, actual e importante y se manifiesta en conjugación con la filosofía del Cuadro del Mando Integral, herramienta de amplia difusión y aplicación, dada a conocer en las obras de Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, 1992; 2002; 2004; 2006; Kaplan, Norton & Ansari, 2010) y conformada por cuatro perspectivas, a saber: económica-financiera; clientes; procesos internos; y, aprendizaje y crecimiento (Nogueira Rivera, Medina León, Hernández Pérez, et al., 2009; Amo Baraybar, 2010; Bisbe, 2010; Comas Rodríguez, Nogueira Rivera, Dalmau García, et al., 2011).

En consecuencia, dentro de la perspectiva económica-financiera, los análisis económicos financieros sirven para: tomar decisiones estratégicas, evaluar los resultados de la organización y analizar los inductores de actuación para la toma de acciones proactivas.

Metodología:

El control de gestión tiene como misión el despliegue, seguimiento y control del rumbo estratégico de la organización, con eficacia y eficiencia. Si se posiciona en un plano se puede decir que se mueve en tres dimensiones: la estratégica, la operativa y la económica (ver Figura 1). A través de él, se configuran las decisiones estratégicas, mediante el análisis del entorno y las posibilidades y potenciales propias de la organización; se evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, a través del cumplimiento de los procedimientos y procesos; y se realizan los análisis económicos; todo ello, sobre la base de un sistema informativo eficiente, oportuno, y eficaz, que permita la toma de decisiones efectivas, proactivas y su seguimiento (Nogueira Rivera, Medina León & Nogueira Rivera, 2004).

Figura 1.
Dimensiones del control de gestión.



Fuente: (Nogueira Rivera, 2002).

De hecho, la dimensión económica representa uno de los elementos de la responsabilidad social empresarial[1] (Hoyos Vásquez, 2009), aspecto de actualidad a nivel internacional. Los criterios económicos-financieros en la asignación de los recursos deben aplicarse estratégicamente a la totalidad de la empresa y, al propio tiempo, deben considerarse en las decisiones operativas en cada uno de los procesos o funciones. Cada una de las funciones empresariales tiene sus características peculiares en la forma de realizar sus procesos y, precisamente, lo común entre todas ellas es lo económico.

El análisis económico-financiero

El análisis económico-financiero, también conocido como análisis de estados financieros, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación de la empresa, detectar reservas y tomar las decisiones adecuadas. Su utilidad está en función del objetivo que se defina en el estudio y de la posición de quien lo realiza: desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede tomar decisiones que corrijan los puntos débiles que puedan amenazar el futuro, así como potenciar los puntos fuertes para alcanzar los objetivos; desde una perspectiva externa, resultan de utilidad para las personas y organizaciones interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa.

Así, los principales usuarios del análisis económico-financiero son: dirección de la empresa; empleados, comités de empresa y sindicatos; entidades de crédito; accionistas; proveedores; clientes; auditores; competidores; analistas financieros; inversores y potenciales compradores de la empresa, entre otros. El diagnóstico de estados financieros se debe complementar con un diagnóstico global de la organización que abarque todas las áreas de la empresa.

El diagnóstico y la toma de medidas oportunas ayudan a conseguir los objetivos siguientes:

1. Sobrevivir: mantener su funcionamiento, atendiendo los compromisos adquiridos.
2. Ser rentables: generar los beneficios suficientes para retribuir a los accionistas y financiar las inversiones.

[1] Hoyos Vásquez (2009) define la responsabilidad social empresarial como la práctica de las empresas con la que buscan darle un valor agregado al negocio y hacerlo sostenible en sus dimensiones económica, ambiental y social.

3. Crecer: aumentar las ventas, la cuota de mercado y los beneficios.

Sin embargo, el análisis de estados financieros tiene limitantes a tener en cuenta, tales como:

1. Los datos se refieren al cierre del ejercicio, por tanto suele basarse en datos históricos y se pierde la perspectiva de lo que ocurrió dentro del período.
2. En ocasiones, las empresas manipulan sus datos contables y, por tanto, no se representa adecuadamente la realidad.
3. Los efectos de la inflación no se reflejan en el balance.
4. No siempre se puede obtener los datos del sector en el que opera la empresa para hacer las comparaciones.

En la actualidad, se reconoce que el abuso de unidades monetarias conduce a un control preocupado más por el efecto que por las causas de la gestión; sin embargo, el análisis económico-financiero no deja de ocupar un papel importante dentro del proceso de control, como instrumento de gestión en la adaptación de las empresas al entorno, ya que, de una forma u otra, el control efectivo de la parte económica y financiera de la empresa, garantiza la consecución de los objetivos que se establecen en la planificación estratégica y son, por ende, los que avalan la firmeza de la organización.

El análisis de los estados financieros permite evaluar la posición económica y la posición financiera de una empresa, a saber (Pérez-Carballo Veiga, 2013):

Posición económica: capacidad de la empresa para generar beneficios, ser redituable y, en un sentido amplio, generar excedente durante un periodo determinado. Se considera el motor de la empresa y se mide por el rendimiento de sus activos (rentabilidad económica).

Posición financiera: capacidad de afrontar y atender al conjunto de pasivos y obligaciones financieras de la empresa a cualquier plazo. Integra tres dimensiones: liquidez, solvencia y endeudamiento.

Pasos para el análisis económico-financiero (Nogueira Rivera, 2012):

1. Definir el objetivo: permite centrar la atención en la información relevante para el estudio y, con ello, ser más efectivo en el análisis.
2. Establecer la forma de análisis: análisis estático, el estudio se realiza para un instante de tiempo determinado; y, análisis dinámico, se investiga la evolución para obtener información que permita hacer previsiones futuras.
3. Definir el método de análisis: posibilita la conversión de los datos en información útil para la toma de decisiones. Se toma como fuente de datos los estados financieros y otros elementos generales de la organización. Los métodos más aplicados son: cálculo de porcentajes (análisis vertical y análisis horizontal), cálculo de ratios y análisis de tendencias (representación gráfica).
4. Diagnóstico e interpretación: se evalúa e interpreta la situación económico-financiera de la empresa, a partir de los métodos empleados.
5. Análisis los inductores de actuación: en caso de que el análisis económico-financiero sea desfavorable se puede aplicar el método Dupont para descomponer el ratio en su mínima expresión, con el mayor nivel de detalle posible; y, posteriormente, con el método de las sustituciones seriadas, determinar las causas que inciden en el comportamiento negativo de ese ratio.
6. Recomendaciones: se presentan las acciones a tomar o un plan de acción para atacar los problemas detectados en base a los objetivos definidos.

Análisis económico-financiero en una empresa comercializadora de vinos

El análisis económico-financiero busca: en primer lugar, el cuadro que proporcionan las cifras del año en curso, respondiendo a preguntas como: ¿realiza la empresa suficientes beneficios?, ¿cuál es su solidez financiera?, ¿recibe o concede demasiados créditos?, ¿tiene un nivel de existencias excesivo?; y, en segundo lugar, el cuadro que proporciona el estudio de la tendencia de los indicadores en varios años.

Pasos seguidos en el análisis económico-financiero:

Paso 1. Definir el objetivo

El objetivo del estudio es realizar una valoración de la situación económico-financiera de una empresa dedicada a la comercialización de vinos.

Paso 2. Establecer la forma de análisis

Se toma la información brindada por los estados financieros: balance general y estado de resultado, en el cierre de los últimos cuatro años (ver resumen en la Tabla 1.), para realizar un análisis dinámico.

Tabla 1.

Información de los estados financieros para el análisis económico-financiero (UM)

Partidas	2010	2011	2012	2013
Efectivo en banco	25103.59	250721.9	444438.9	520536.94
Cuentas por cobrar	119860.92			
Anticipos a justificar	49.57			
Adeudos del presupuesto del estado		972		
Mercancías para la venta	150975.76	230068.99	388513.23	220986.57
Total de activos circulantes	295989.84	481762.89	832952.13	741523.51
Total de activos fijos	2820	9202.48	0	0
Otros activos (depósitos en garantía)	13324.8	17438.05	12590.98	14034.98
Activo total	**312134.64**	**508403.42**	**845543.11**	**755558.49**
Pas. Circulante (gastos acumulados por pagar)	5643.05	18777.72	15302.62	5691.16
Total de capital	306491.59	489625.7	830240.49	749867.33
Total de pasivos y capital	**312134.64**	**508403.42**	**845543.11**	**755558.49**
Ventas netas	547712.55	966215.00	735445.66	845827.34
Costo de ventas	472594.05	860371.18	653722.28	785256.45
Gastos de operación comercial	27777.14	85606.68	106395.97	116578.69
Gastos de administración y generales	102107.87	105705.96	104216.32	123123.37
Utilidad (pérdida) neta	-54766.51	-85468.82	-128888.91	-179131.17
Gastos financieros	253.00	1760.82	1821.05	544.56
Otros ingresos				900.00
Ganancia (pérdida) del periodo	-55019.51	-87229.64	-130709.96	-178775.73

Elaborado por: Autores

Paso 3 y 4.

Definir el método de análisis. Diagnóstico e interpretación.

Se aplica una combinación de los métodos de: cálculo de porcentajes, cálculo de ratios y análisis de tendencias.

Cálculo de porcentajes:

A esta técnica se le conoce también con el nombre de análisis vertical (para un período, análisis estático) y consiste en la determinación del porcentaje que representa cada grupo patrimonial en relación al total del activo. Adicionalmente, a través del análisis horizontal se realiza una valoración dinámica del comportamiento de dichas partidas (ver Tabla 2.).

Tabla 2.
Análisis dinámico de los porcentajes.

	2010	2011	2012	2013
Total de activos circulantes	94.83	94.76	98.51	98.14
Total de activos fijos	0.90	1.81	0.00	0.00
Otros activos (depósitos en garantía)	4.27	3.43	1.49	1.86
Activo total	**100.00**	**100.00**	**100.00**	**100.00**
Pas. Circulante (gastos acumulados por pagar)	1.81	3.69	1.81	0.75
Total de capital	98.19	96.31	98.19	99.25
Total de pasivos y capital	**100.00**	**100.00**	**100.00**	**100.00**

Elaborado por: Autores

Algunas consideraciones:

1. El mayor peso de los activos se centra en los activos circulantes. En la Tabla 3. se aprecia su descomposición.

Tabla 3.
Análisis de los porcentajes del activo circulante

	2010	2011	2012	2013
Efectivo en banco	8.48	52.04	53.36	70.20
Cuentas por cobrar	40.49			
Anticipos a justificar	0.02			
Adeudos del presupuesto del estado		0.20		
Mercancías para la venta	51.01	47.76	46.64	29.80
Total de activos circulantes	**100**	**100**	**100**	**100**

Elaborado por: Autores

2. El efectivo en banco aumenta y las mercancías para la venta disminuyen.
3. Las ventas netas no cubren los costos para ninguno de los períodos analizados (Tabla 4.).

Tabla 4.
Análisis de los porcentajes de los costos con relación a las ventas netas.

	2010	2011	2012	2013
Costo de ventas	86.29	89.05	88.89	92.84
Gastos de operación comercial	5.07	8.86	14.47	13.78
Gastos de administración y generales	18.64	10.94	14.17	14.56

Elaborado por: Autores

4. La empresa está capitalizada

Cálculo de ratios:

Un ratio es el cociente entre dos masas patrimoniales, que pueden ser: del balance general, de la cuenta de resultado o de ambos estados financieros. Son muchos los autores que tratan este tema; un resumen de ellos, y su clasificación, se ofrece en la Figura 1.

Figura 1.
Resumen de algunos ratios por diferentes autores.

Autor (año)	Cantidad de ratios	Clasificados en:
OIT (1980)	24	I- Generales II- Gestión de la dirección III- Funcionamiento financiero IV- Accionistas V- Descomposición de costos
Gitman (s.a)	25	I- Liquidez y actividad II- Endeudamiento III- Rentabilidad IV- Cobertura o reserva
Pérez Gorostegui (1991)	24	I- Del activo (estructura económica) II- Del pasivo (estructura financiera) III- De síntesis (del activo y el pasivo) a) equilibrio financiero a corto plazo b) equilibrio financiero a largo plazo c) apalancamiento (endeudamiento) d) rotación (de activos y de fuentes de financiamiento)
Calva Mercado (1996)	25	I- Liquidez II- Solvencia o apalancamiento III- Rendimiento o rentabilidad IV- Actividad V- Mercado
(Amat, 2009)	50	I- Liquidez II- Endeudamiento III- Rotación de activos IV- Gestión de cobro y pago V- Ventas VI- Bursátiles

Fuente: apud Nogueira Rivera (Nogueira Rivera, 2012).
Elaborado por: Autores

Como se aprecia existen infinidad de ratios, por tanto para que el análisis sea efectivo ha de limitarse su uso, o sea hay que seleccionar los ratios idóneos para cada empresa, en función de la situación concreta y de los objetivos del estudio.

Lo importante en el análisis de los ratios no es su valor puntual, sino su comportamiento y evolución en el tiempo. Aunque a algunos ratios se les puede fijar un límite, en general, para emitir un juicio es necesario compararlos con los valores que han tomado en otros momentos del tiempo, para ver cómo evoluciona la estructura económico-financiera de la empresa; así como su comparación con otras empresas semejantes, con la media del sector, con los competidores, etc.

En la Tabla 5. aparecen los ratios calculados en el estudio:

Tabla 5.
Cálculo de los ratios.

Ratios	2010	2011	2012	2013
Capital de trabajo	290346.79	462985.17	817649.51	735832.35
Solvencia	52.5	25.7	54.4	130.3
Liquidez	25.70	13.4	29.0	91.5
Disponibilidad	4.4	13.4	29.0	91.5
Rentabilidad económica (ROI)	-0.18	-0.17	-0.15	-0.24
Margen comercial	-0.10	-0.09	-0.18	-0.21
Rendimiento de los activos	1.75	1.90	0.87	1.12
Rentabilidad financiera (ROE)	-0.15	-0.15	-0.11	-0.19

Elaborado por: Autores

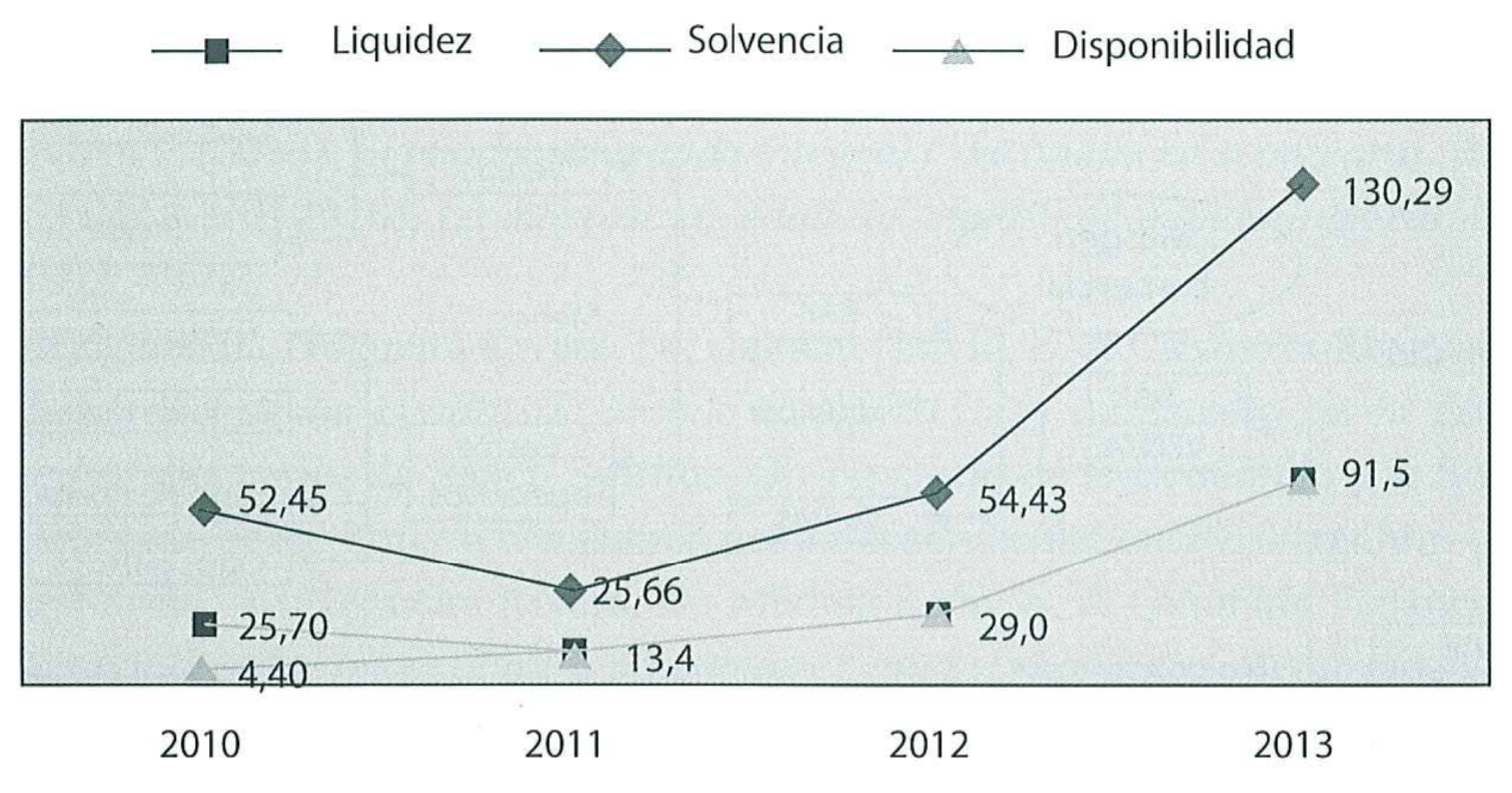
Algunas consideraciones:

1. La empresa cuenta con capital de trabajo para sus operaciones diarias.
2. Los niveles de solvencia y liquidez son elevados.
3. El índice de disponibilidad aumenta y en el año 2013 el efectivo en banco representa el 70% de los activos circulantes.
4. En los últimos tres años, no se tienen cuentas por cobrar.
5. La empresa no es redituable. En todos los casos la rentabilidad económica (rendimiento de los activos o ROI) es negativo, motivado por la disminución del margen comercial, pues los niveles de ventas no son lo suficientes para cubrir los costos.
6. La rentabilidad financiera (ROE) también tiene un comportamiento negativo, influenciado más por los altos niveles de pérdidas netas que se presentan, que por los gastos financieros.

Análisis de tendencias:

A manera de ejemplo, en la Figura 2 se muestra la evolución de los indicadores de solvencia y liquidez. Se observa una tendencia creciente.

Figura 2.
Representación gráfica de los ratios de solvencia, liquidez y disponibilidad.

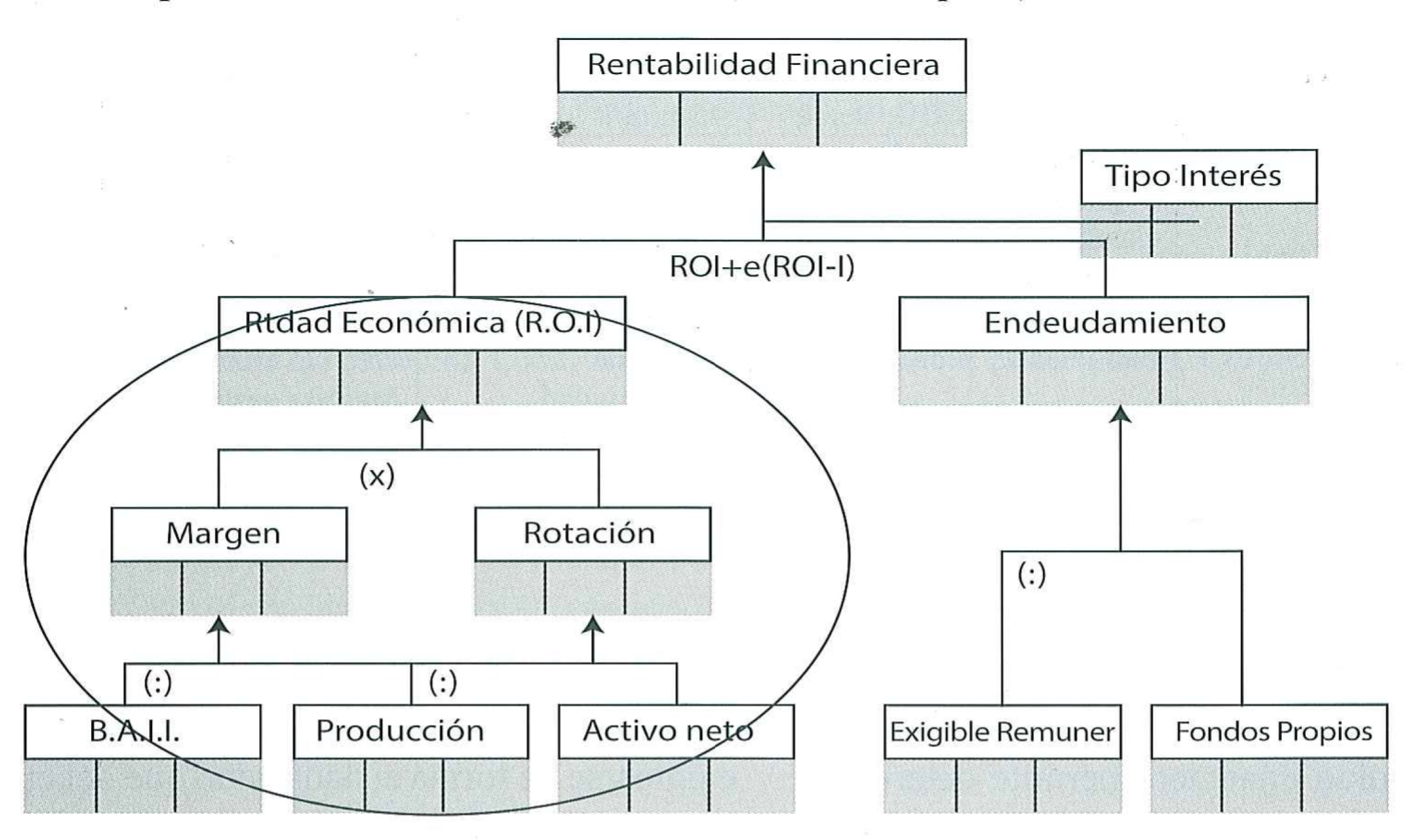


Elaborado por: Autores

Paso 5. Análisis de los inductores de actuación

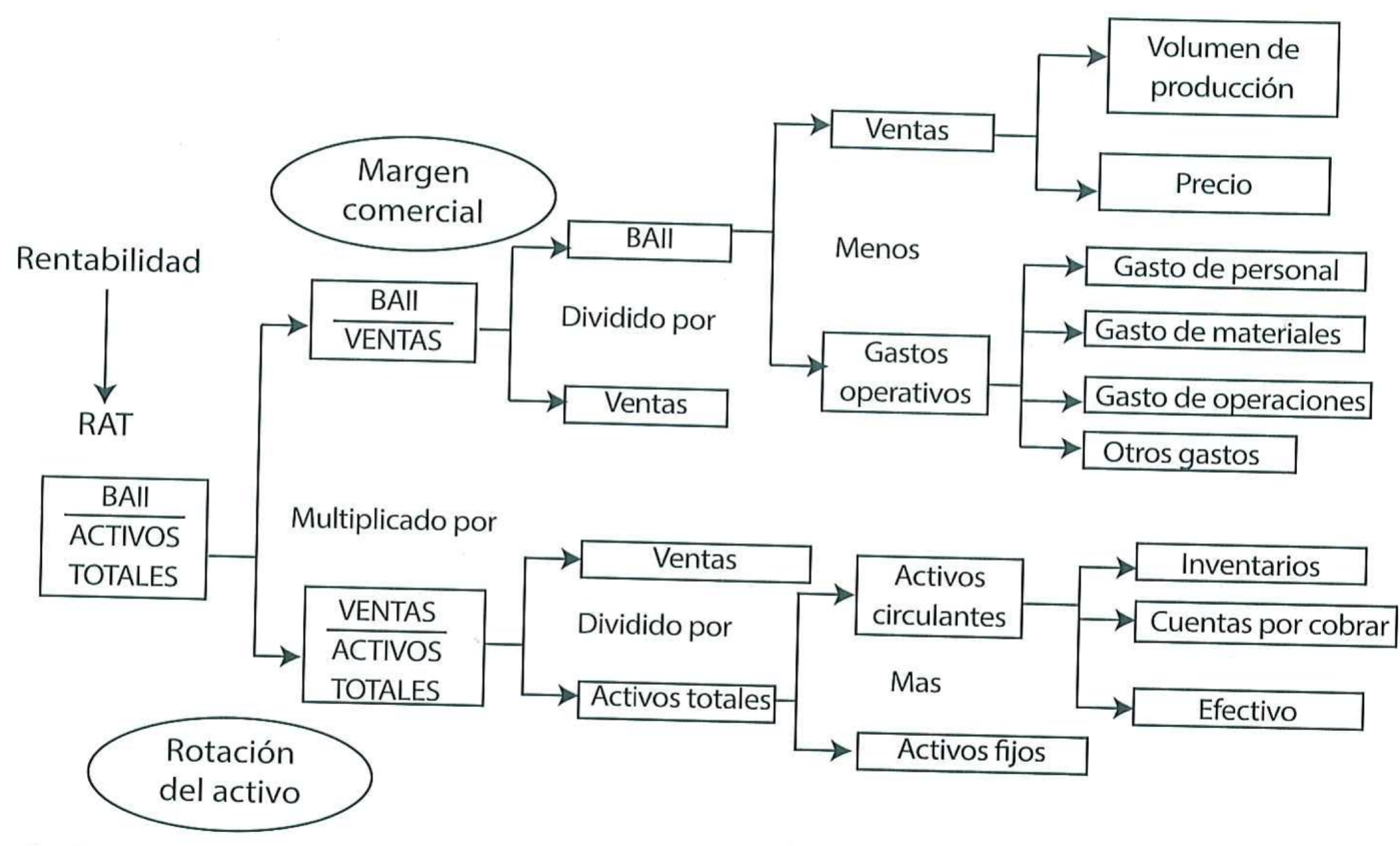
El método Dupont consiste en realizar la descomposición hasta la mínima expresión del ratio que se desea analizar (ver Figura 3 donde se muestra el árbol básico para la rentabilidad). Seguidamente, se aplica el método de las sustituciones seriadas que consiste en comparar, uno a uno, los valores reales con los presupuestados o planificados para determinar su incidencia (positiva o negativa) en los resultados alcanzados (ver Figura 4). Para profundizar en el tema se recomienda consultar (Hernández Nariño, Nogueira Rivera, Medina León, et al., 2002; Medina León, Nogueira Rivera, Sarría Marrero, et al., 2005).

Figura 3.
Descomposición del ratio Rentabilidad (método Dupont).



Elaborado por: Autores

Figura 4.
Mínima expresión del ratio Rentabilidad para aplicar el método sustituciones seriadas.



Elaborado por: Autores

Paso 6. Recomendaciones

En la Figura 5., aparece, a manera de ejemplo, los objetivos y estrategias a seguir, según la situación presentada en el estudio.

Figura 5.
Objetivos y estrategias a seguir.

Objetivos	Incrementar el margen comercial		Disminuir el activo circulante
	Aumentar precio de venta	Disminuir los costos	
Estrategias	Diferenciar el producto Segmentar el mercado Cambiar el precio de venta Posicionamiento Análisis del valor Publicidad y promoción	Nuevos circuitos de distribución Target público Revisión de aprovisionamientos Mejora de productividad Vías alternativas de publicidad (celulares y email)	Mejorar gestión de stock Reducir plazos de entrega Reinvertir el efectivo en banco Mejorar gestión de liquidez

Elaborado por: Autores

Conclusiones

El análisis económico financiero permite determinar las principales dificultades que limitan el desarrollo de una organización; así como detectar las reservas que existen para mejorar la efectividad de la empresa y trazar las estrategias correspondientes.

Las herramientas de control de gestión no deben emplearse de forma aislada, sino que deben integrarse y adecuarse a cada situación concreta para lograr el funcionamiento y la evolución de la organización a la que se aplica.

Referencias bibliográficas

1. Amat, O. (2009). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones* (4ª ed). Barcelona: Gestión 2000, S.A.
2. Amo Baraybar, F. (2010). *El cuadro de mando integral (The balanced scorecard).* Barcelona: ESIC Editorial.
3. Bisbe, J. (2010, Abril, 2010). *La mayoría de edad del cuadro de mando integral.* Harvard Deusto Business Review, 3592, 49-62.
4. Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., Dalmau García, E. & Casanova Reyes, O. (2011). *Procedimiento para el desarrollo de un cuadro de mando integral.* Caso de estudio en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuarios de Sancti Spíritus. Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana, (134). Descargado desde http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rrgr.htm
5. Hernández Nariño, A., Nogueira Rivera, D., Medina León, A. & Quintana Tápanes, L. (2002). *Desarrollo y análisis de un indicador integral para potenciar el control económico.* Avanzada Científica, 5(1).
6. Hoyos Vásquez, G. (2009). *Educación para un nuevo humanismo.* Revista internacional de investigación en Educación, 1(2), 9.
7. Kaplan & Norton, D. (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance.* Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
8. Kaplan & Norton, D. P. (2002). *Creating the Strategy-Focused Organization with the Balanced Scorecard.* Descargado desde www.bscol.com
9. Kaplan & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes.* Boston: Harvard Business School Press.
10. Kaplan & Norton, D. P. (2006). *Alignment.* Boston: Harvard Business School Press.
11. Kaplan, Norton, D. P. & Ansari, S. (2010). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage.* The Accounting Review, 85(4), 1475-1477.
12. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Sarría Marrero, Y. L., et al. (2005). *El control de gestión y su dimensión económica para el sector hotelero.* Retos Turísticos. Matanzas, Cuba. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 4(3), 8-16.
13. Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas.* Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Agroindustrial "José Antonio Echevarría", La Habana. (Tesis en el repositorio de Ingeniería Industrial)
14. Nogueira Rivera, D. (2012). *Curso control de gestión.* Maestría PyMES. Universidad de Milagros. Guayaquil. Ecuador.
15. Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Hernández Pérez, G., et al. (2009). *Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera – aplicación en una empresa de servicios de informática.* Revista de Administração, São Paulo, 44(3), 222-235.
16. Nogueira Rivera, D., Medina León, A. & Nogueira Rivera, C. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial* (1ra ed). La Habana: Pueblo y Educación.
17. Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2013). *Control de la gestión empresarial: texto y casos* (8ª ed). Madrid: ESIC.